

**PLAN DE MERCADEO  
PARA LA EMPRESA “SERVIDROG LTDA” EN LA CIUDAD DE CALI**

**KATHERIN OTERO ALVEAR  
ALBERTO ANGEL ALVEAR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

**PLAN DE MERCADEO  
PARA LA EMPRESA “SERVIDROG LTDA” EN LA CIUDAD DE CALI**

**KATHERIN OTERO ALVEAR  
ALBERTO ANGEL ALVEAR**

**Propuesta bajo la modalidad de pasantia para optar al  
Titulo de profesional en Mercadeo y Negocios internacionales**

**Director  
RICARDO LOPEZ  
MBA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

JESUS MARIA PLATA

---

Jurado

EDGAR VELAZCO

---

Jurado

Santiago de Cali, Diciembre 12 de 2006.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>10</b>
<b>1. FASE I – CONCEPTUAL</b>	<b>11</b>
1.1. TEMA GENERAL	11
1.2. TEMA ESPECIFICO	11
1.3. DEFINICION DEL PRODUCTO	11
1.4. MARCO DE REFERENCIA	12
1.4.1. Marco teórico	12
1.4.2. Marco conceptual	12
1.4.3. Marco legal	13
1.5. METODOLOGIA	13
<b>2. FASE II – INFORMACIÓN</b>	<b>15</b>
2.1. ANTECEDENTES – HISTORIA	15
2.2. MATRIZ DE INFORMACIÓN	16
2.2.1. Las 4 p's de la empresa "Servidrog Ltda."	16
2.2.2. Las 4 c's de la empresa "Servidrog Ltda."	17
2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
<b>3. FASE III – ANALISIS</b>	<b>20</b>
3.1. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	20
3.1.1. La empresa y su función	20
3.1.2. Definición del negocio	20
3.1.3. Misión	21
3.1.4. Visión	21
3.1.5. Valores	21
3.1.6. Evaluación del desempeño interno	21
3.2. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	22
3.2.1. Análisis del medio de ambiente externo	22
3.2.2. Análisis del medio ambiente competitivo	23
3.2.3. Descripción de la competencia (Estrategias)	24
3.2.4. Barreras de entrada	25
3.2.5. Productos sustitutos	27
3.2.6. Análisis de los clientes / Usuarios	27
3.2.7. Evaluación del desempeño externo	27
3.3. EL PROBLEMA	28
3.3.1. Planteamiento del problema	28
3.3.2. Formulación	28
3.3.3. Justificación (Consecuencias actuales y futuras)	28
3.4. OBJETIVOS	28
3.4.1. General	28

3.4.2.	Específicos	28
3.4.3	Alcance	29
3.4.4.	Metas	29
3.5.	ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA	29
<b>4.</b>	<b>FASE IV – DIAGNOSTICO</b>	<b>32</b>
4.1.	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	32
4.2.	VENTAJA COMPETITIVA	33
<b>5.</b>	<b>FASE V – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>34</b>
5.1.	BASES DE FORMULACIÓN	34
5.1.1.	Formulación del problema	34
5.1.2.	Objetivo general	34
5.1.3.	Alcance	34
5.1.4.	Conclusión DOFA para la empresa	34
5.1.5.	Ventaja competitiva	35
5.1.6.	Factores claves de éxito	35
5.2.	PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	35
5.2.1.	Alternativas	35
5.2.2.	Selección y definición del mercado objetivo	36
5.2.3.	Micro segmentación del mercado	36
5.3.	OPCIONES ESTRATEGICAS	36
5.3.1.	Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	36
5.3.2.	Esquematización de las opciones estratégicas operativas	37
<b>6.</b>	<b>FASE VI – GESTION DEL PLAN</b>	<b>41</b>
6.1.	PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	41
6.1.1.	Implementación	41
6.1.2.	Control	41
6.1.3.	Evaluación	41
6.1.4.	Costos / Presupuesto de las estrategias	41
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>42</b>
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>43</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>44</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>45</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis DOFA de la competencia	24
Tabla 2. Análisis de los Factores Claves del Éxito	51
Tabla 3. Análisis de ventaja competitiva	51
Tabla 4. Proyección de ventas próximos 5 años	52
Tabla 5. Presupuesto	52

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Las dimensiones del mercado de referencia	20
Figura 2. Opciones estratégicas básicas	54
Figura 3. Marketing Mix	55

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama	45
Anexo B. Cuadro de evaluación del desempeño interno	45
Anexo C. Cuadro de evaluación del desempeño externo	47
Anexo D. Estrategia de Crecimiento	48
Anexo E. Tácticas a realizar	48



## RESUMEN EJECUTIVO

**SERVIDROG LTDA.** Se inicio en el año 2000 como persona natural, debido a que el dueño tenía 15 años de experiencia en la industria farmacéutica por su trabajo en multinacionales, al inicio la empresa solo contaba con dos clientes (COMFENALCO Y CONFANDI) a los cuales se les facturo aproximadamente en un año \$ 2.200.000 (dos mil doscientos millones de pesos) debido a esto la compañía se tuvo que convertir en una sociedad y por lo tanto en LTDA, para esto se busco un socio que aportara capital, para así convertirse en el año 2003 en SERVIDROG LTDA. El objetivo principal del trabajo esta basado en realizar un plan de mercadeo para la empresa, así de esta manera ser reconocido como una de las distribuidoras más eficaces en el sector farmacéutico. Hoy día los clientes reconocen que Servidrog Ltda. Tiene una gran fortaleza que es el excelente servicio al cliente que se ofrece para satisfacer todas las exigencias y necesidades requeridas. De acuerdo a los análisis internos y externos como: evaluación del desempeño, análisis DOFA, identificación de la ventaja competitiva, macro segmentación, atractivo y competitividad dan resultados que indican que Servidrog Ltda. Puede obtener un crecimiento en el mercado de manera significativa.

A Servidrog Ltda. Las oportunidades de mercado que se identificaron con este trabajo de que hay que incrementar sus ventajas de una manera efectiva siendo sus principales factores de éxito: La calidad, la Garantía y el servicio al cliente.

Para conseguir el desarrollo del plan de mercadeo de la empresa **SERVIDROG LTDA.** Fue necesario realizar un análisis de diferentes factores que involucran a la empresa, además de las metodologías que envuelven el desarrollo y funcionamiento en sus diferentes etapas, este estudio nos permitió conocer y determinar las decisiones más seguras, positivas y practicas para la empresa y su efectividad.

La estrategia principal en la que se trabajara es la de CRECIMIENTO ya que esta le va a permitir a Servidrog Ltda. incrementar la participación del mercado y obtener un amplio progreso pues se va a dar a conocer y a posicionarse por su excelente servicio postventa que le ha servido para que los clientes lo tengan en cuenta a la hora de necesitar algún tipo de medicamento.

## INTRODUCCION

El siguiente trabajo fue realizado para la empresa **Servidrog Ltda.** Donde se describen los pasos que se realizaron para la construcción del plan de mercadeo para ampliar el mercado y generar reconocimiento en la industria farmacéutica.

Se pretende brindar un documento especializado a Servidrog Ltda., un plan de mercadeo, que le cual permita dar una dirección más precisa por medio de estrategias corporativas y operativas que puedan brindarle una mayor rentabilidad y crecimiento en el mercado. Es por eso que este estudio inicia con una definición de conceptos que están muy ligados a lo que se describe en el texto, también se realizará el planteamiento de los objetivos, el análisis del ambiente tanto interno como externo, esto accederá establecer claramente un DOFA y poder determinar un diagnostico para llevar a cabo unas estrategias que nos permitan cumplir con los objetivos planteados inicialmente.

Este trabajo fue realizado con base en investigaciones y análisis hechos durante 7 meses arrojando resultados valiosos para el fortalecimiento de la misma y para el afianzamiento de los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria.

## **1. FASE CONCEPTUAL**

### **1.1. TEMA GENERAL**

“Un plan de marketing es un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto”<sup>1</sup>

### **1.2. TEMA ESPECÍFICO**

Este trabajo se realiza para la empresa SERVIDROG LTDA, en donde el principal servicio es la satisfacción de sus clientes, al encontrar todo el medicamento que soliciten, lo que busca aumentar la participación en el mercado implementando el servicio de venta y postventa para que su funcionamiento y crecimiento sea óptimo en los próximos años.

Por lo tanto SERVIDROG LTDA quiere plantear unos cambios que le permitan desarrollarse, al mismo tiempo obtener la satisfacción de los clientes, ofreciendo servicios que se ajusten a sus necesidades, procurando sobrepasar sus expectativas, atendiéndolos con un equipo humano competente, motivado y comprometido con la empresa.

El objetivo principal es ampliar la participación del mercado farmacéutico de depósitos en la ciudad de Cali, para lograr esto se realizaran innovaciones y mejoras en el servicio que permitan buscar nuevos clientes que nos hagan crecer rentablemente.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Servidrog Ltda. es un central de abastecimiento de medicamentos (deposito) que compra y vende todo tipo de medicamento que se encuentre dentro del plan obligatorio de salud (POS), y medicamentos de alto costo para pacientes

---

<sup>1</sup> WALKER, Orville. BOYD, Harper. MULLINS John. LARRECHE Jean-Claude. Marketing Estratégico. México: McGraw Hill, 2004. p. 31

que diariamente lo necesitan debido a una enfermedad a EPS, IPS, clínicas, hospitales y depósitos.

Servidrog Ltda. Ofrece un servicio importante suplementario como es la cortesía, ya que el cliente busca que lo hagan sentirse importante, por eso el personal disponible atiende al cliente de una manera agradable reflejando el buen entorno interno de la empresa y la excelente capacitación de su personal.

Lo que si trabajara intensamente Servidrog Ltda. Son todos aquellos factores que se relacionan entre si o se complementan, para de esta forma alcanzar una gran efectividad; estos factores son las Relaciones Publicas que le permitirán a la empresa tener relaciones que sean beneficiosas y efectivas para su crecimiento, otro factor que manejará es la fuerza de ventas pues siempre estará con un equipo de trabajo capacitado que este comprometido en conseguir nuevos negocios para vender y cobrar.

#### **1.4. MARCO DE REFERENCIA**

**1.4.1. Marco teórico.** El trabajo se realizó con base a los textos Marketing en La pequeña y mediana empresa de los autores WALKER, Orville. BOYD, Harper. MULLINS John. LARRECHE Jean-Claude. Editorial Norma, El nuevo posicionamiento de los autores TROUT Jack. RIVKIN Steve, editorial Mc Graw Hill, Mercadotecnia de los autores KOTLER Philip. ARMSTRONG Gary. Editorial Prentice Hall. Sexta edición, Marketing Estratégico del autor LAMBIN, Jean-Jacques editorial Mc Graw Hill. Tercera edición, Marketing, conceptos y estrategias de los autores PRIDE William M, FERRELL - O.C., editorial Mc-Graw Hill - novena edición.

**1.4.2. Marco conceptual.** Estos son algunos términos que se deben tener completamente claros para el entendimiento del trabajo.

✓ **Concepto de venta.** “Se aplica a bienes no buscados, bienes que los compradores no piensan comprar normalmente, por lo tanto las empresas se deben esmerar para encontrar prospectos y para venderles las ventajas que ofrece el producto”

✓ **Planeación estratégica.** “Es el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades del mercado cambiante”

- ✓ **Posicionamiento en el mercado.** “Consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta”
  
- ✓ **Canales de distribución.** “Un canal de distribución lleva los bienes de los productores a los consumidores, supera las principales brechas de tiempo, lugar y posesión de los bienes y servicios individuales de quienes los usarán”
  
- ✓ **Ventaja competitiva.** “Ventaja sobre los competidores lograda ofreciendo más valor a los consumidores, sea por medio de precios mas bajos o con una mayor cantidad de beneficios que justifique los precios mas bajos o con una mayor cantidad de beneficios que justifique los precios mas altos”.
  
- ✓ **Táctica.** “Forma como se van a llevar a cabo las estrategias”

**1.4.3. Marco legal.** Servidrog Ltda. Es una empresa que esta legalmente constituida ante la cámara de comercio de la ciudad de Cali desde el año 2000. Además cuenta con todos los requerimientos legales, uno de esas exigencias legales es el INVIMA es el ente regulador de la producción y comercialización de los medicamentos en Colombia, esta entidad reguladora constantemente mantiene pendiente de que tanto los laboratorios, como los depósitos mayoristas, minoristas y droguerías cumplan con las normas y reglamentos básicos estipulados para la producción, venta y comercialización de medicamentos de consumo humano.

## **1.5. METODOLOGIA**

Para cumplir con los objetivos, y al final de este trabajo contar con unas recomendaciones, estrategias y tácticas para llevar a cabo en la empresa se deben seguir unas fases para su desarrollo:

- ✓ **FASE I – CONCEPTUAL.** En esta primera fase se tiene en cuenta todo lo que tiene que ver con la definición del negocio, como esta legalmente constituido y cual es su función en el mercado.
  
- ✓ **FASE II – INFORMACIÓN.** Durante esta fase se cuenta como se constituyo la empresa, se realiza un análisis del marketing mix, para que así en la las fases siguientes se pueda realizar un análisis DOFA.

- ✓ **FASE III – ANALISIS.** Para esta fase se realiza un análisis situacional interno y externo, en el interno se determina la función de Servidrog Ltda., su misión, visión y valores que constituyen la empresa, y en el análisis situacional externo se investiga el ambiente externo en los que se tiene en cuenta otras variables importantes.
  
- ✓ **FASE IV – DIAGNOSTICO.** Servidrog Ltda. En esta fase determinara cuales son esas claves del éxito, y aquellas ventajas que la hacen ser más competitiva frente a los demás.
  
- ✓ **FASE V – FORMULACION DE ESTRATEGIAS.** Aquí se realiza unas bases para formulación de las estrategias, las alternativas que tiene la empresa para que se lleven a cabo.
  
- ✓ **FASE VI – GESTION DEL PLAN.** En esta última fase del trabajo es la implementación, evaluación y control de todo lo que se va a llevar a cabo y como se va a lograr, por último cuanto se necesita para conseguirlo.
  
- ✓ **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Lo que concluimos con la realización de este trabajo y que recomendaciones le ofrecemos a Servidrog Ltda. Para que se lleven a cabo y poder conducir a la empresa a tener el mejor servicio de venta y postventa para conseguir ser reconocido como una de las distribuidoras más eficaces en el sector farmacéutico.

## **2. FASE II - INFORMACIÓN**

### **2.1. ANTCEDENTES – HISTORIA**

Al inicio en el año 2000 se constituyo Servidrog como persona natural luego de unos años, debido al crecimiento del mercado y a la facturación tan alta por las ventas a sus dos únicos clientes se tuvo que conformar una sociedad constituida por dos socios y para el año 2003 paso a ser Servidrog Ltda. Sociedad registrada en la Notaria segunda de Cali e inscrita en Cámara de Comercio bajo matrícula mercantil No. 603456-3 con vigencia hasta el 26 de Febrero de 2009.

Al inicio Servidrog Ltda. Se especializo en la compra y venta de medicamentos en enfermedades catastróficas, para después ampliar su portafolio con toda la línea genérica que se encuentra en el plan obligatorio de salud (POS).

Hoy día Servidrog Ltda. Tiene como función principal la compra y venta, distribución, importación y almacenamiento de toda clase de productos farmacéuticos para la medicina general de uso y consumo humano; venta, comercialización, distribución de productos farmacéuticos de uso general en la medicina, como agente directo de los laboratorios o como intermediario de terceros particulares o jurídicos.

Inicialmente contaba con cuatro empleados y una sola gerencia. Con el paso del tiempo se obtuvo un gran negocio el cual fue una contratación con una EPS lo que obligo a realizar una reestructuración en toda la empresa, debido a esto se tuvo que comenzar a delegar funciones, contratar mas empleados, crear una fuerza de ventas y establecer el departamento de mercadeo.

Durante los 6 años de funcionamiento siempre se ha destacado y ha cumplido con todas las normas y responsabilidades que obligan a este tipo de empresas a cumplir, por lo tanto hoy día cuentan con clientes en ciudades como Pasto, Palmira, Roldadillo, Guacarí, Cerrito, Manizales, Popayán.

Servidrog Ltda. Se destaca entre los demás depósitos de medicamentos en su servicio Postventa ya que lo principal para ellos son sus clientes, poder cumplir con lo que piden en el momento y en lugar que se requiere.

## 2.2. MATRIZ DE INFORMACIÓN

Los componentes primordiales de un plan de mercadeo esta compuesto por las 4 Ps y 4Cs que son conocidas como (producto, promoción, plaza, precio como las 4 Ps, y cliente, competencia, compañía y clima como las 4Cs).

### 2.2.1. Las 4 p's de Servidrogo Ltda.

✓ **Producto.** Servidrogo Ltda. Ofrece distribución y venta de medicamentos genéricos y alto costo, siempre se va a destacar por ser un deposito de se preocupa mucho por ofrecer un servicio postventa excelente en el que sus clientes siempre estén satisfechos.

Sus cortos 6 años de experiencia le han permitido posicionarse en EPS importantes de Colombia porque siempre tienen lo que necesitan, además los productos que se comercializan son legales y comprados a los mejores laboratorios.

✓ **Plaza.** Actualmente Servidrogo Ltda. Cuenta con una sola sede en la ciudad de Cali - Valle ubicada en la Calle 5 e No 41 – 47 barrio Tequendama.

Servidrogo Ltda. Comercializa sus productos a través de una fuerza de ventas que esta conformada por 4 vendedores cada uno debe cumplir con su meta establecida. Al vendedor uno le corresponde el 33.4% (\$60.000.000), Vendedor dos y tres les corresponde a cada uno el 19.5% (\$35.000.000), y al Vendedor cuarto le corresponde 13.8% (\$25.000.000). Los representantes se desenvuelven en ciudades como Cali, Pasto, Palmira, Roldadillo, Guacarí, Cerrito, Manizales, Popayán.

✓ **Promoción y publicidad.** Servidrogo Ltda. Tiene un amplio portafolio para satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

Pero realmente la promoción que se puede hacer en cuanto a medicamentos es poca pues ya tienen un precio establecido que hay que respetar y los beneficios o recambios para los pacientes se hacen por parte de cada uno de los laboratorios.



La promoción que se hace es apoyar a las EPS en programas de soporte a los pacientes Hipertensos, diabéticos, charlas de nutrición, etc. en los cuales Servidrog Ltda. Siempre esta presente colaborando o apoyando.

La publicidad que actualmente realiza Servidrog Ltda. Es invertir en la publicación de una revista de salud pública que sale al mercado de manera semestral.

✓ **Precio.** No todos los medicamentos que ofrece Servidrog Ltda. Son más económicos que el de sus principales competidores. Cuando se realiza una negociación con un cliente se realiza una conciliación de precios para llegar a un acuerdo donde se aplique una estrategia Gana – Gana.

#### **2.2.2. Las 4 c's de Servidrog Ltda.**

✓ **Compañía.** Servidrog Ltda. Es una empresa especializada en la venta de medicamentos que se encuentran en el plan obligatorio de salud (POS) y alto costo, que ofrece un excelente servicio postventa a todos sus clientes. A lo largo de los años de funcionamiento de Servidrog Ltda. Se ha enfrentado a dificultades económicas pero el esfuerzo del equipo humano con el que cuenta la empresa le ha permitido salir adelante.

✓ **Clientes.** Servidrog Ltda. Cuenta con años de experiencia a nivel nacional, actualmente cuenta con un portafolio de productos de más de 450 productos de la línea genérica y alto costo que son comprados a los laboratorios tanto nacionales como a las multinacionales y son comercializados en hospitales, clínicas, EPS, fundaciones y distribuciones en general, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- ✓ EPSIFARMA
- ✓ DIMEFAR
- ✓ EMSSANAR S.F LTDA
- ✓ HOSPITAL FEDERICO LLERAS ACOSTA (IBAGUE)
- ✓ HOSPITAL SAN JOSE (BUGA)

- ✓ ARTIMEDIC
- ✓ DISTRIBUCIONES QUIRURMED
- ✓ SALUD COLOMBIA EPS
- ✓ CLINICA MARANATHA
- ✓ SALUD COM

✓ **Competencia.** En la industria farmacéutica existen grandes competidores reconocidos y ya posicionados como Droservicio, Medical trade, Distripacifico, Adolfo Aller, entre otros pues ya llevan bastante en la industria y son los que surten las necesidades farmacéuticas a la ciudad de Cali.

Estas compañías cuentan con gran respaldo además de que son depósitos que no solo manejan la parte genérica si no que venden productos de marca.

✓ **Clima.** Anteriormente el ambiente interno hacia trabajo pesado pues tan solo habían cuatro empleados y una sola gerencia, con el paso del tiempo se obtuvo un gran negocio el cual fue una contratación con una EPS lo que obligo a realizar una reestructuración en toda la empresa, debido a este ambiente interno se tuvo que contratar mas empleados para delegar funciones, crear una fuerza de ventas y establecer el departamento de mercadeo, a partir de allí se siente un ambiente mas llevadero porque cada uno esta enfocado en las funciones que debe desempeñar.

## 2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Servidrog Ltda. Hace dos años concreto un negocio con una EPS que incremento sus ventas, debido a esto se reflejo la mala estructuración interna de la empresa que llevaba a realizar deficientes procesos operativos y administrativos.

Debido a esto se realizó un análisis tanto interno como externo que nos lleva a concluir que a pesar de llevar 6 años en el mercado y tener clientes tan grandes e importantes con los que se comercializan productos de la mas alta calidad, no se esta siendo lo suficientemente competitivo como para crecer en el mercado farmacéutico.

Por esta razón el planteamiento del problema básicamente es:

¿Cómo el planteamiento de estrategias de mercadeo puede hacer más competitiva a Servidrog Ltda. En la industria farmacéutica y especialmente en la distribución de medicamentos?

### 3. FASE III - ANALISIS

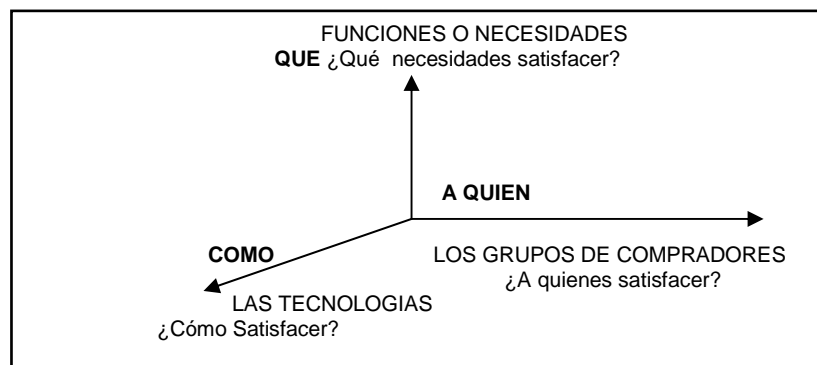
#### 3.1. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

**3.1.1. La empresa y su función.** Servidrog Ltda. Tiene como objeto social la compra y venta de medicamentos de enfermedades catastróficas, y cuenta con toda la línea genérica que se halla en el plan obligatorio de salud (POS) y alto costo, la función principal es proveer a cada uno de sus clientes los medicamentos necesarios para cumplir con la demanda que lo exige (Los Pacientes), cuenta con una alta gerencia, un departamento de mercadeo que tiene a cargo a 4 vendedores. Servidrog Ltda. Tiene un jefe de bodega, un auxiliar en la bodega, y un departamento administrativo.

Ver Anexo A

**3.1.2. Definición el negocio.** El negocio de Servidrog Ltda. Es comercializar medicamentos de la línea genérica que se encuentra en el plan obligatorio de salud (POS) y alto costo, Servidrog Ltda. Cuenta con diferentes marcas pues su portafolio de servicios es de más de 450 productos de la línea genérica, aunque también cuenta con un gran promedio de medicamentos de alto costo que son comprados a los laboratorios tanto nacionales como a las multinacionales para satisfacer a todos sus clientes permitiendo que los pacientes puedan tener acceso a los medicamentos que necesitan, mediante un intermediario que en este caso serian las EPS, IPS, Hospitales, Clínicas.

**Figura 1. Las dimensiones del mercado de referencia**



**Fuente:** LAMBIN, Jean – Jaques. *Marketing Estratégico*. 3 ed. Madrid: Mc Gray Hill, 1997. p 186.

**3.1.3. Misión.** Servidrog Ltda. Es una organización de experiencia y calidad en el servicio de venta y postventa de productos farmacéuticos, contamos con un talento humano calificado. Comprometido con satisfacer las necesidades del mercado nacional.

**3.1.4. Visión.** Convertirnos en los principales aliados estratégicos de nuestros clientes y ser reconocidos como una de las distribuidoras más eficaces del sector farmacéutico.

#### **3.1.5. Valores**

- ✓ Confianza
- ✓ Actitud ganadora y de servicio
- ✓ Respeto y trabajo en equipo
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Comunicación
- ✓ Orientación al cliente

**3.1.6. Evaluación del desempeño interno.** El desempeño interno se evaluó mediante un estudio, este análisis es fundamental para conocer el trabajo que se esta realizando y poder realizar mejoras en función de las actividades y además generar recomendaciones.

Después de realizado la evaluación del desempeño de Servidrog Ltda. Se tiene como conclusión que se deben enfocar en la búsqueda de nuevos clientes; ya que estos son los que les permite crecer y ser reconocidos como una de las distribuidoras más eficaces en el sector farmacéutico. Tienen un muy buen equipo de trabajo comprometido con el bienestar de la empresa que sirven para ayudar a conseguir lo anteriormente dicho.

Ver anexo B

## 3.2. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

**3.2.1. Análisis del medio ambiente externo.** En los prósperos años '90, la mayoría de las empresas farmacéuticas vieron como se triplicaba su valor. Entre 1993 y mediados del año 2000, el Índice Farmacéutico FT, que mide el valor de las acciones de las empresas de ese sector, creció más del 350%, mientras que en los últimos dos años ha perdido casi la mitad de su valor. En todo el mundo, la industria también se enfrenta a un panorama de competencia estimulada por los precios y consumidores cada vez más exigentes y bien informados, además de la competencia con los medicamentos genéricos.

La tendencia mundial avanza en sentido de:

- ✓ Las alianzas entre las transnacionales y países productores de medicamentos.
- ✓ Especialización de las producciones.
- ✓ Buscar nuevas formas farmacéuticas que alarguen la vida del producto.
- ✓ Diferenciación del producto.
- ✓ Que el conocimiento se convierta en valor agregado
- ✓ Legislación de la propiedad industrial.
- ✓ El alto costo del cuidado de la salud
- ✓ La desigualdad de los planes de beneficio con los medicamentos
- ✓ Las nuevas tecnologías complejas
- ✓ La tercera edad que conduce a enfermedades crónicas y degenerativas.
- ✓ La baja disponibilidad de médicos y otro personal de salud

La industria se debe preparar para enfrentar la emergencia de nuevas tecnologías, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el incremento en la competencia internacional, las demandas de los servicios y el surgimiento de nuevas enfermedades.

Hoy en día la ventaja principal de los medicamentos genéricos está en el ahorro del precio final de venta al público, sensiblemente inferior al del medicamento original con marca de fantasía, ya que sobre aquellos no se repercuten las inversiones realizadas por cada compañía farmacéutica en descubrir el medicamento.

La consecuencia directa es que la reducción de precios supone un ahorro que se encuentra entre el 25% y el 50% respecto al costo del medicamento original con marca equivalente. Los genéricos suponen un beneficio para el ciudadano al pagar menos por el fármaco, al mismo tiempo que contribuyen a racionalizar el gasto público en medicamentos sin que por ello baje la calidad y la eficacia del genérico.

Hoy en día para que una empresa pueda comercializar cualquier tipo de medicamentos se necesita de un permiso expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - **INVIMA** que es un establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan el funcionamiento de este tipo de mercado.

Es por eso que todos los medicamentos que van a ser comercializados en Colombia deben ser aprobados por el INVIMA para poder ser distribuidos sin ningún problema, pues este ente regulador estudia detenidamente que el principio activo no ocasione ningún daño severo al consumidor y que realmente su mecanismo de acción sea efectivo.

Adicional a esto hoy en día todos los laboratorios tanto nacionales como internacionales deben de contar con las BPM (Buenas prácticas de manufactura) para comercializar sus medicamentos este registro consiste en certificar que el laboratorio cuenta con todas las normas reglamentarias para producir, empaquetar y comercializar un medicamento

**3.2.2. Análisis del medio ambiente competitivo.** Hoy en día en el mercado farmacéutico existe mucha competencia, unos los que ya tienen experiencia y han acaparado una parte del mercado, pero que por sus malos manejos han perdido grandes negocios de distribución, otros que son relativamente nuevos como Servidrog Ltda. Que han ganado unos puntos de participación del mercado y otros que son muy nuevos, como los depósitos de garaje que simplemente acaban de abrir sus puertas porque tienen buenos contactos en

clínicas, hospitales, EPS, IPS para distribuirles algún medicamento que soliciten.

Por lo tanto el trabajo que debe asumir Servidrog Ltda. Para ganar participación en el mercado es grande y cada día debe esforzarse más para llevar a cabo estrategias que le permitan ganar buenos negocios.

**3.2.3. Descripción de la competencia.** En la ciudad de Cali existen grandes distribuidoras de medicamentos como lo son Adolfo Allers, Droservicios, Medical trade. Distripacífico. Todos estos son clientes indirectos pero que de una u otra forma afectan el buen funcionamiento y el crecimiento de Servidrog Ltda.

De manera directa el que si afectan el crecimiento de Servidrog Ltda. Es Droservicios debido a sus características e igualdades por lo tanto son considerados como el principal competidor.

Tabla 1. Análisis DOFA de la competencia  
El líder: **DROSERVICIOS**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con un excelente número de proveedores</li> <li>2. Tienen una inmensa bodega con todo tipo de medicamentos</li> <li>3. Precios competitivos.</li> <li>4. Posee gran número de clientes.</li> <li>5. Cuenta con 24.5% de participación del mercado Cali.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El servicio postventa que utilizan no es mejor que el de Servidrog Ltda.</li> <li>2. Las instalaciones no son agradables para la atención de los clientes</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los años de experiencia en el mercado que le permite ser reconocido en la industria</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Droservicios puede manejar mejores precios debido al alto volumen de distribución en mercancía que manejan.</li> </ol>

Droservicios es una empresa vallecaucana, sus inicios fueron hace aproximadamente 17 años, es un operador logístico el cual su responsabilidad es el de almacenar, distribuir y entregar medicamentos.

Droservicios tiene una amplia experiencia y durante su larga vida laboral ha prestado servicios a diferentes compañías vinculadas al negocio de la salud. En sus inicios esta empresa tenía contrato para la distribución de



medicamentos para el seguro social (ISS) pero debido a malos manejos y a vínculos políticos mal realizados perdieron este contrato. Pero por la perseverancia que mostraron y la buena imagen que han ido creando lograron recuperar este contrato que es a nivel país a partir de agosto de 2006, el que consiste en adjudicar una partida de 20 mil millones de pesos en medicamentos, para esto la empresa contará con 61 puntos de distribución en todo el país, de tal manera que cubrirá todo el territorio nacional y 80 por ciento del universo de usuarios; el restante 20 por ciento continuará siendo atendido por la red hospitalaria contratada actualmente por el Seguro.

La mayor fortaleza con la que cuenta esta gran competencia es la experiencia, y la imagen que ha creado por la larga trayectoria que lleva en el mercado, lo que lo ha hecho merecedor del gran contrato a nivel país con el Seguro Social (ISS).

#### **Aspectos importantes:**

- ✓ Capacitación del personal
- ✓ La bodega de medicamentos, es grande
- ✓ Cuenta con todos los departamentos que debe tener una empresa grande
- ✓ El posicionamiento que tiene en el mercado
- ✓ Tener contratos con clientes importantes
- ✓ Gozar de una gran cantidad de trabajadores encargados cada uno en las funciones asignadas

#### **Aspectos débiles:**

La alta rotación del personal; ya que los trabajadores aprovechan para entrar a esta empresa y aprender para después irse para otra y aplicar los conocimientos adquiridos.

**3.2.4. Barreras de entrada.** En Colombia existen demasiadas barreras de entrada para los medicamentos, pero se sabe que el más importante es el ente

regulador (INVIMA) que todo el tiempo se encuentra pendiente del tipo de medicamentos que se les están vendiendo a los consumidores.

En Colombia se han afincado una serie de prejuicios sobre los genéricos. Fundamentalmente se piensa en ellos como en drogas de menor calidad y, por lo tanto, se exigen o acolitan medidas que los sustituyan por medicamentos producidos por las casas farmacéuticas dueñas de la patente. Estos prejuicios se sustentan en el incumplimiento por el INVIMA de sus funciones de vigilancia y control sobre la calidad con que se producen los fármacos.

El genérico no es más que un medicamento que ha perdido la patente y que es completamente idéntico al medicamento original (principio activo, cantidad, vehículo y biodisponibilidad). Por tanto, tiene la misma actividad biológica en el paciente, pero no la misma rentabilidad para el accionista de la industria farmacéutica que ha perdido la exclusividad en su producción, ni para el consumidor que paga un precio significativamente menor ya que los precios pueden variar hasta un 900% al de un medicamento original.

Las barreras mas importantes de los medicamentos tienen varios aspectos, uno de ellos es su producción e inversión en investigación y desarrollo (I&D).

Otro son las ganancias de la industria farmacéutica. Pero el más importante es el acceso de la población a medicamentos.

Existen otras barreras en Colombia como que cerca de veinte millones de personas no tienen suficiente acceso a medicamentos debido a varios obstáculos. El primero es el Listado de Medicamentos Esenciales del Plan Obligatorio de Salud, POS, (con cerca de 300 principios y 435 presentaciones) que deja por fuera un sin número de moléculas que representan alrededor del 40% de las prescripciones.

Otro inconveniente son las restricciones que imponen las EPS y ARS para acceder a ese POS (niegan o dilatan la entrega de los medicamentos, entregan menos de los formulados, etc.).

Por último otra barrera son las condiciones económicas de pobreza y los millones de colombianos por fuera del Sistema General de Seguridad Social en Salud, SGSSS, que los imposibilita para comprar medicamentos. Estos tres obstáculos son la razón para que, según datos oficiales, de 200.000 afectados

de SIDA que hay en el país “sólo se ofrezca atención con medicamentos a uno de cada diez”.

**3.2.5. Productos sustitutos.** Como se dice que los productos sustitutos son los que desempeñan la misma función para los mismos consumidores, por lo tanto los productos sustitutos de Servidrog Ltda. Son los medicamentos de marca de todos los laboratorios que son mucho más costosos que los genéricos, y en este momento Servidrog no maneja mucho inventario de ellos.

Otra posibilidad que tienen los pacientes para los medicamentos que no se encuentre en el Plan Obligatorio de Salud (POS), es recurrir a la medicina alternativa, los cuales no se encuentran en el portafolio de servicios de Servidrog Ltda.

**3.2.6. Análisis del cliente / usuarios.** Servidrog Ltda. Se puede decir que tiene un mercado disponible que son todos aquellos habitantes del Valle del Cauca que cuenten con sistema de seguridad social y posibles usuarios de clínicas y hospitales que estén como clientes de la empresa. Pero realmente analizando a los clientes el mercado más potencial son todos los usuarios que no se encuentran vinculados en el plan obligatorio de salud, y finalmente los clientes reales con los que cuenta Servidrog Ltda. Es 1 EPS, 2 IPS, 3 Clínicas, 1 hospital y 5 depósitos.

**3.2.7. Evaluación del desempeño externo.** En el siguiente cuadro que se realizó para evaluar el desempeño externo del mercado farmacéutico se tiene en cuenta aspectos que en algún momento los competidores no han tenido en cuenta y pueden ser excelentes estrategias para llevar a cabo. Esta evaluación sirve para compararse con los competidores.

Así como se explico anteriormente esta evaluación es muy similar a la llevada a cabo en el punto 3.1.6. En la evaluación del desempeño interno cuenta con dos columnas en las que se encuentra el SI o NO, posteriormente esta la calificación que se le ofrece al determinado ítem que se esta evaluando, para la siguiente columna esta la justificación y finalmente la recomendación que se hace.

Ver Anexo C

### **3.3. EL PROBLEMA**

**3.3.1. Planteamiento del problema.** Servidrog Ltda. hace dos años concreto un negocio con una EPS que incremento sus ventas, debido a esto se reflejo la mala estructuración interna de la empresa que llevaba a realizar deficientes procesos operativos y administrativos, lo cual no la hacia competitiva.

Debido a esta razón se tuvo que llegar a la conclusión que lo que convendría hacerse para ser más competitivos era mediante:

**3.3.2. Formulación.** ¿Cómo el planteamiento de estrategias de mercadeo puede hacer mas competitiva a Servidrog Ltda. En la industria farmacéutica y especialmente en la distribución de medicamentos.?

**3.3.3. Justificación.** Si Servidrog Ltda. No ejecuta un plan de mercadeo no tendrá mayores opciones para crecer en el mercado y no se dará a conocer por lo tanto lo que se hará será un enfoque en el servicio de venta y postventa para que su funcionamiento y crecimiento sea optimo en los próximos años ayudando a ganar participación en el mercado de la industria farmacéutica. Para esto se debe establecer objetivos y metas específicas que permitan crear estrategias para ser competitivos.

### **3.4. OBJETIVOS**

**3.4.1. General.** Desarrollar un plan de mercadeo para la empresa Servidrog Ltda. Con un enfoque en el servicio de venta y postventa para que su funcionamiento y crecimiento sea optimo en los próximos años

#### **3.4.2. Específicos.**

- ✓ Realizar análisis interno y externo de SERVIDROG LTDA
- ✓ Diseñar un diagnostico para la compañía
- ✓ Plantear objetivos y opciones estratégicas que la empresa pueda aplicar
- ✓ Determinar las amenazas y oportunidades que tiene Servidrog Ltda.

✓ Establecer las estrategias para que Servidrog Ltda. aumente su reconocimiento en el sector de distribuidoras farmacéuticas, con excelente calidad, servicio y precio.

**3.4.3. Alcance.** El alcance de este plan de mercadeo estará enfocado a impactar a Servidrog Ltda. Y sus clientes.

**3.4.4. Metas.** La meta que se espera conseguir para el año 2007 es incrementar las ventas en un 10%.

### **3.5. ANALISIS DOFA DE SERVIDROG LTDA**

#### **Fortalezas**

Cliente: Cuenta con unos muy buenos clientes a los que se les ofrece valor agregado.

Clima: El talento humano siempre esta comprometido por realizar cada una de las funciones asignadas.

Compañía: Todo el talento humano con el que cuenta esta totalmente calificado para desempeñar sus funciones.

Competencia: Servidrog Ltda. Siempre esta pensando en ofrecer servicio postventa a sus clientes para tenerlos satisfechos.

Producto: Seguridad, puntualidad y calidad de los productos.

Precio: Precios competitivos para el mercado

Plaza: Comercialización directa ya que se visitan clientes con representantes.

Promoción: Excelentes realizaciones públicas y patrocinios con campañas de promoción y prevención con las empresas.

## **Debilidades**

Cliente: Servidrog Ltda. Se concentra en querer mantener clientes grandes y medianos en vez de tener en cuenta a los clientes pequeños que pueden ser más beneficiosos.

Clima: Como es una empresa pequeña no cuenta con un departamento especializado en capacitar a los nuevos empleados.

Compañía: La empresa no se ha acreditado por la ISO que permita acreditar su manual de funciones para cada uno de los trabajadores.

Competencia: Que el cliente directo más importante Droservicios haya conseguido el contrato más importante a nivel país con el Seguro Social (ISS).

Producto: A pesar de tener un stock grande, pueden existir faltantes.

Precio: Con los medicamentos comerciales no son tan competitivos.

Plaza: No tiene instalaciones propias

Promoción: No manejan ningún tipo de publicidad para darse a conocer.

## **Oportunidades**

Cliente: Se pueden crear dos segmentos con los clientes comercial e institucional.

Clima: Realizar retroalimentación todos los meses mediante una reunión

Compañía: Preferencia de los clientes por la empresa.

Competencia: Estar en capacidad de aprovecharse de aquellas empresas que apenas están comenzando en el mercado.

Producto: El trabajo más fuerte se le debe dar al canal institucional porque es más productivo y rentable que el comercial.

Precio: Facilidad de adaptación a las necesidades del mercado.

Plaza: Tratar de tener la mayor cobertura en el mercado de Cali.

Promoción: Ocuparse en ofrecer muy buen servicio para así ganar referidos.

## **Amenazas**

Cliente: Existen muchos nuevos depósitos de garaje que hacen que crezca la demanda y lo cual hace que constantemente varíen los precios.

Clima: El estrés que se maneja por lo difícil que es conseguir determinado medicamento

Compañía: La falta de liquidez

Competencia: Los demás depósitos y el mismo Servidrog Ltda. Se encuentran en una guerra de precios y no respeten el Farmaprecios que es la base para liquidar los medicamentos.

Producto: Que algunos grandes laboratorios no le vendan a Servidrog Ltda. Por lo tanto si el cliente solicita un medicamento, la empresa debe salir a buscarlo y no puede ser competitivo frente a la competencia.

Precio: Guerra de precios entre los depósitos por quererse destacar.

Plaza: No contar con una sede propia

Promoción: Cuando el laboratorio tienen agotados, por lo tanto Servidrog Ltda. Va en contra de las políticas de la empresa, que son ofrecer y destacar el servicio.

## 4. FASE IV - DIAGNOSTICO

### 4.1. FACTORES CLAVES DE EXITO

Servidrog Ltda. Debe ver los factores claves que lo pueden llevar al éxito como una gran ventaja que hay que tener en cuenta para incrementar su participación en el mercado.

Para determinar los factores claves de éxito se realizó una tabla en la que se compara con la competencia y se determina cuáles son realmente los agentes que van a permitir a Servidrog Ltda. Crezca en el mercado farmacéutico y conseguir el éxito, además es lo que lo diferencia de los principales competidores.

Estos factores son:

- ✓ Calidad
- ✓ Garantía
- ✓ Servicio
- ✓ Confiabilidad

**Calidad y garantía:** Servidrog Ltda. se destaca por esto debido a que la mercancía que entrega cuenta con los mas altos estándares de calidad, en cuanto a presentación, empaque, embalaje, etc. En la garantía Servidrog Ltda. Le asegura a su cliente de la precaución que se tiene en cuenta con la mercancía ya que si llega a ocurrir algún daño o inconsistencia se hacen cargo de todo, es por eso que a los clientes les gusta este servicio que ofrecen y les da más confiabilidad.

**Servicio postventa:** Una vez sale la mercancía de la bodega se le hace un seguimiento por medio de las guías que dan las transportadoras para así controlar su entrega en el tiempo convenido por el cliente, todo pedido que es en la ciudad de Cali se entrega el mismo día y si es por fuera al día siguiente. La persona de servicio al cliente se encarga de realizar la llamada para confirmar la entrega de la mercancía, su estado y la factura, por último si existe una retoma de pedido.



Un servicio importante suplementario es la cortesía, ya que el cliente busca que lo hagan sentirse importante, por eso el personal disponible debe atender al cliente de una manera agradable reflejando el buen entorno interno de la empresa y la excelente capacitación de su personal.

Ver anexo Tabla 1.

#### **4.2. VENTAJA COMPETITIVA**

En la tabla se presenta las ventajas que tiene frente a los principales competidores, y se puede concluir que Servidrog Ltda. Debe aprovechar cada una de las ventajas que tiene como el transporte para la entrega de mercancía a sus clientes ya que son muy puntuales, también deben aprovechar una ventaja como lo es la bodega que a pesar de no ser propia es la mas adecuada para este tipo de servicio que se presta, finalmente deben aprovechar el buen reconocimiento que se han ganado de tener un excelente servicio al cliente.

Ver Anexo Tabla 2.

## 5. FASE V – FORMULACION DE ESTRATEGIAS

### 5.1. BASES DE FORMULACION

**5.1.1. Formulación del problema.** Como base se utilizará un enfoque en el servicio de venta y postventa para que su funcionamiento y crecimiento sea óptimo en los próximos años. Para esto se van a plantear estrategias de mercadeo para ser más competitivos en la industria farmacéutica y poder incrementar las ventas para los próximos 5 años.

Servidrog Ltda. Considera crecer un 15% para el 2007 y con los cambios, las estrategias y tácticas que se colocaron en marcha, le permitirá para el 2010 tener un crecimiento óptimo del 25%, pues las ventas mensuales cada vez están creciendo más.

Ver Anexo Tabla 3.

**5.1.2. Objetivo General.** Desarrollar un plan de mercadeo para la empresa Servidrog Ltda. Con un enfoque en el servicio de venta y postventa para que su funcionamiento y crecimiento sea optimo en los próximos años

**5.1.3. Alcance.** El alcance que se quiere adquirir con este estudio ver como podemos incrementar las ventas para los próximos 5 años.

**5.1.4. Conclusión DOFA para la empresa.** La más importante debilidad que tiene Servidrog Ltda. Es querer mantener negocios con grandes empresas en vez de enfocarse a las empresas medianas o pequeñas que son más fáciles de satisfacer y le pueden generar más ventas y utilidades.

La oportunidad que debe aprovechar es algunos clientes tienen preferencia por la empresa por su servicio postventa, además de ser muy confiable al tener productos de alta calidad y bajo costo. Mientras que la mayor fortaleza que debe aprovechar es la seguridad, puntualidad y calidad de los productos con precios muy competitivos. En cambio lo que amenaza el funcionamiento de Servidrog Ltda. Es la cantidad de depósitos de garaje que diariamente están saliendo al mercado y que ilegalmente están tratando de conseguir negocios.

**5.1.5. Ventaja competitiva.** El cumplimiento a sus clientes, el servicio post-venta y los excelentes precios es la ventaja que tiene que aprovechar.

**5.1.6. Factor clave de Éxito.** La calidad, la garantía y el servicio al cliente son los factores que llevarán a Servidrog Ltda. Al éxito.

## **5.2. PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES**

**5.2.1. Alternativa.** Como el objetivo principal es que el funcionamiento y el crecimiento de la empresa sean óptimos en los próximos años por lo tanto el marco de referencia más oportuno para alcanzar este objetivo es:

- ✓ Identificar QUE se va a satisfacer
- ✓ Reconocer QUIENES son los clientes mas potenciales
- ✓ Explorar COMO se va a satisfacer a esos clientes
  
- ✓
  - ¿Qué? Medicamentos
  - ¿A quién? EPS
  - ¿Cómo? Con servicio al cliente
  - Eliminada
  
- ✓
  - ¿Qué? Venta de medicamentos
  - ¿A quién? IPS
  - ¿Cómo? Calidad en medicamentos
  - Eliminada
  
- ✓
  - ¿Qué? Compra y venta de Medicamentos
  - ¿A quién? Todos los que tienen Sistema de seguridad social
  - ¿Cómo? Calidad, garantía y servicio al cliente, a excelentes precios
  
- ✓
  - ¿Qué? Medicamentos
  - ¿A quién? Hospitales y Clínicas
  - ¿Cómo? Entrega a tiempo
  - Eliminada

- ✓ **¿Qué?** Compra y venta de medicamentos
- ¿A quien?** Todos los que tienen Sistema de seguridad social
- ¿Cómo?** Entrega a tiempo, transporte a tiempo

**5.2.2. Selección y definición del mercado.** Después de analizado a que se va a satisfacer se puede decir que Servidrog Ltda. Debe satisfacer a todos aquellos habitantes del Valle del Cauca que cuenten con sistema de seguridad social del plan obligatorio de salud (POS), y a los usuarios de clínicas y hospitales que estén como clientes de la empresa. Pero realmente los clientes mas potenciales son todos los usuarios que no se encuentran vinculados en el plan obligatorio de salud, y se deben satisfacer con servicio, calidad y garantía.

### **5.2.3. Micro segmentación del mercado**

✓ **Geográfica.** El cubrimiento es a nivel del valle del cauca ciudades como (Cali, Cerrito, Guacarí, La Unión, Roldadillo, Tulúa, Buga, Manizales, Palmira, Jamundi).

✓ **Demográfica.** Todo tipo de personas que cuenten con sistema de seguridad social.

## **5.3. OPCIONES ESTRATEGICAS**

**5.3.1. Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.** Determinar como se van a llevar a cabo todos los objetivos y metas que se establecieron anteriormente, y así determinar estrategias viables que le permitan a Servidrog Ltda. Competir con un buen posicionamiento y excelente rentabilidad.

Ver Anexo Figura 1.

✓ **Selección y justificación.** En este estudio a fondo que se le ha realizado a Servidrog Ltda. Se ha llegado a la conclusión que todos los análisis previos como el interno, el externo, el DOFA, la evaluación de desempeño y los factores claves para conseguir el éxito que se establecieron, es lo mas importante que se debe tener en cuenta para crecer en el mercado consiguiendo más participación y así mismo incrementando las ventas con grandes clientes, que a su vez puedan darles referidos que le permitan a la

empresa estar en capacidad de ser la distribuidora mas eficaz del sector farmacéutico.

La estrategia principal en la que se trabajara es la de CRECIMIENTO ya que esta le va a permitir a Servidrog Ltda. Obtener un amplio progreso pues se va a dar a conocer y a posicionarse mas por su excelente servicio postventa que le ha servido para que los clientes lo tengan en cuenta a la hora de necesitar algún tipo de medicamento.

Por eso el crecimiento hay que hacerlo tanto interno como externo, la empresa debe crecer en cuanto a negocio estar en capacidad de realizar mayores compras a laboratorios y tener toda clase de medicamentos solicitados. En la parte externa debe conseguir nuevos grandes clientes en este caso hacemos referencia a Hospitales, Clínicas, IPS, etc., por una parte y tener los depósitos más importantes a los que se les pueda cumplir con todo lo exigido y pactado en la negociación; todo esto permitirá un gran crecimiento.

Como Servidrog Ltda. Ya cuenta con un posicionamiento en la mente de los clientes, hay que seguir trabajando en ella, para que los que no son clientes vean a la empresa como la distribuidora que mejor servicio postventa ofrece, pues a sus clientes se le puede dar una confiabilidad bastante alta que van a tener sus medicamentos en el momento en que se solicitó. Las actividades planteadas en este plan de mercadeo permitirán a la empresa cumplir con su estrategia de crecimiento de 15% anual de acuerdo con las proyecciones de la gerencia general.

Ver Anexo D

**5.3.2. Esquematización de las opciones estratégicas operativas.** En este estudio se plantearon estrategias operativas, ya que se puede decir que estos son modelos para llevar a cabo y poder colocar en acción lo planeado.

Ver Anexo Figura 2.

✓ **Selección, justificación y táctica.** A continuación se plantearán aquellas tácticas que desde que se diseñaron se están llevando a cabo, pues le han permitido realizar mejores ventas y ganar un poco más de reconocimiento.

**Producto.** En el portafolio de servicios que tiene Servidrog Ltda. esta en constante actualización de principios activos de las principales sustancias de los medicamentos.

Por eso Servidrog se ha dedicado a conocer los portafolios y servicios adicionales que ofrece la competencia y así estar en capacidad de saber que compra y como compra el principal competidor.

### **Tácticas**

✓ Incursionar en los depósitos, teniendo los medicamentos que mas necesitan a excelentes precios, para esto los clientes debe realizar transferencias por medio de Servidrog Ltda. Para que le llegue la mercancía solicitada.

✓ Tener todos los medicamentos comerciales de mas alta rotación

✓ Contará con el servicio de asesorías para las personas interesadas en algún tipo de programa en especial; créditos, formas de pago, nuevos contratos.

✓ Un servicio importante suplementario es la cortesía, ya que el cliente busca que lo hagan sentirse importante, por eso el personal disponible atenderá al cliente de una manera agradable reflejando el buen entorno interno de la empresa y la excelente capacitación de su personal. Esto hace sentir bien al cliente y lo mas seguro es que vuelva a utilizar los servicios.

**Plaza.** La empresa, esta en la posición de crear nuevas sucursales si un nuevo contrato lo requiriera.

Servidrog Ltda. Constantemente esta identificando cuales son esos puntos de venta donde realizan las transferencias los droguistas y los lugares donde compran las clínicas y hospitales, además identifica cuales son esas razones para comprar en esos lugares.

### **Tácticas**

✓ Se seguirá manejando un canal directo porque se tiene representantes de ventas donde cada uno se hace responsable de una zona específica.

- ✓ Servidrog Ltda. Tiene planeado para el 2007 adquirir una sede propia que le permita adquirir ese respaldo de empresa bien establecida que le puede estar haciendo falta.

**Precio.** Servidrog Ltda. Basa sus tarifas de precios dependiendo de factores como lo son costos de los proveedores que están en constante cambio, por lo tanto actualmente se esta adquiriendo mercancía en grandes volúmenes para ofrecer a los clientes bajos precios para ser competitivos.

### **Tácticas**

- ✓ Para Servidrog Ltda. , lo mas importante es que el cliente realice el pago de una manera rápida y fácil, por eso contará con muchas formas de pago como la de efectivo, cheques posfechados de 60 hasta 90 días.
- ✓ La empresa ajustará los precios básicos para recompensar a sus clientes por ciertas acciones, como el pronto pago de cuentas, las compras por volúmenes, y bonificaciones.
- ✓ Ajustará los precios para dar cabida a las diferencias entre clientes, productos y ubicaciones.
- ✓ Se realizaran alianzas estratégicas como negocios de año con los laboratorios nacionales.

**Promoción.** Las promociones que puede brindar Servidrog Ltda. Son muy pocas lo que verdaderamente puede hacer es tener en cuenta aquellos recambios que tienen los medicamentos; pero eso es impuesto por el laboratorio fabricante del medicamento.

### **Tácticas**

- ✓ Realizará rebajas temporales para incrementar las ventas a corto plazo bajo el parámetro de líderes de pérdida.
- ✓ La forma más eficaz de promoción utilizada por Servidrog Ltda. Son los referidos que pueden dar de la empresa en otras partes. Por esta razón no se enfocará en utilizar los medios de comunicación para la divulgación de la empresa.

- ✓ Lo que si trabajara intensamente Servidrog Ltda. Son todos aquellos factores que se relacionan entre si o se complementan, para de esta forma alcanzar una gran efectividad; estos factores son las Relaciones Publicas que le permitirán a la empresa tener relaciones que sean beneficiosas por que son ellos los que siempre la harán quedar bien puesta, otro factor que manejará es la fuerza de ventas pues siempre estará con el grupo completo que este en capacidad de conseguir nuevos clientes, vender y cobrar.
- ✓ Se realizaran capacitaciones a todos los empleados sobre atención al cliente, además de esto se creara una línea de atención al cliente para atender las quejas, necesidades y reclamos.
- ✓ Se creara una página Web que le permitirá a todos y cada uno de los clientes ingresar a ella y obtener toda la información necesaria del portafolio de productos con los que cuenta, como adquirir un crédito de financiación directo con Servidrog Ltda., comentarios y sugerencias, realizar contactos directos con los asesores o realizar pedidos.

Ver Anexo E



## **6. FASE VI – GESTION DEL PLAN**

### **6.1. PROCESOS DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS**

Las estrategias que se ejecutarán dentro de este plan tienen que ir muy de la mano con la gestión del plan que es en sí la acción para colocar a funcionar todo lo planteado.

**6.1.1. Implementación.** Esta implementación consiste en colocar en marcha todo lo que se ha establecido en este trabajo ya que es muy importante para alcanzar y lograr los objetivos deseados por la empresa, y para ello es necesario que se cumplan con todas las actividades.

**6.1.2. Control.** Las actividades a realizar de esta empresa ante todo tienen que hacerse constantemente pues si se quiere alcanzar grandes objetivos se debe firmemente estar actualizándose y programándose para llevar a cabo las acciones.

El control eficiente permitirá medir si se están ejecutando o no las diferentes tácticas y revisar si los responsables están ejecutándolas como debe ser. Estas actividades son reuniones todas las semanas ó como mínimo cada 15 días a fin de observar e inspeccionar y si es necesario intervenir en las actividades a fin de realizar un eficiente mejoramiento continuo, que sirve como retroalimentación a cada uno de los trabajadores para que se esfuercen por cumplir los objetivos planteados en las reuniones.

**6.1.3. Evaluación.** Se realizarán evaluaciones trimestrales para saber si se cumplen las metas, a fin de saber los resultados obtenidos, esto permitirá en el transcurso realizar las mejoras que son necesarias e implementar acciones correctivas a lo planeado inicialmente.

**6.1.4. Costos / Presupuesto e implementación y ejecución de las estrategias**

Ver Anexo Tabla 3.

## **7. CONCLUSIONES**

- ✓ El análisis externo permite revisar la posición de la empresa frente a sus competidores.
- ✓ Los factores claves de éxito son indispensables para desarrollar eficientemente la organización y permiten ejecutar el plan de mercadeo de la empresa.
- ✓ El análisis tanto interno como externo permiten ver cuales son las oportunidades que debe aprovechar Servidrog Ltda.
- ✓ Servidrog Ltda. Contribuye al fortalecimiento y crecimiento de la economía de la región y el país.
- ✓ Servidrog Ltda. como distribuidora de medicamentos activa las diversas cadenas productivas con la generación de empleo directo e indirecto.
- ✓ Servidrog Ltda. permite que cada uno de los pacientes puedan tener acceso al medicamento que es necesario para el mejoramiento de su salud.
- ✓ Servidrog Ltda. favorece a todos sus clientes con precios, y servicio.
- ✓ El desarrollo del plan de mercadeo dio como resultado la viabilidad para conseguir nuevos clientes y crecer en la participación en el mercado.

## **8. RECOMENDACIONES**

- ✓ Poner en práctica las herramientas de mercadeo ya que son elementos esenciales para el desarrollo sostenible de la empresa.
- ✓ Realizar capacitaciones del personal en distintas áreas como el servicio al cliente con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad y así poder buscar una certificación ISO 9001.
- ✓ Seguir manteniendo el reconocimiento como una distribuidora de medicamentos eficaz y con el mejor servicio postventa.
- ✓ Se deben seguir las estrategias de mercadeo propuestas en el anterior trabajo de grado para conseguir los resultados proyectados.
- ✓ Realizar investigaciones de mercado periódicamente para estar al tanto de las tendencias actuales del mercado farmacéutico.
- ✓ Deben tener en cuenta toda y cada una de las observaciones y recomendaciones dadas en este estudio, evaluarlas, seleccionadas y ponerlas en acción, apoyándose en los elementos que son factores claves de éxito de la empresa.
- ✓ Aplicar las estrategias recomendadas en el estudio, pues la empresa tiene todos los elementos básicos para realizarlas.

## **BIBLIOGRAFIA**

BOYD, Walter. Marketing estratégico. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2005. 431 p.

Comportamiento en el mercado de los medicamentos genéricos [en línea]: genéricos ventajas. España: Asociación Española de fabricación de sustancias y especialidades farmacéuticas genéricas, 2006. [consultado 05 de ago, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.aeseg.es/genericos/ventajas.htm>

CYR Donald, GRAY Douglas. Marketing en la pequeña y la mediana empresa. Bogotá: Norma, 2004. 318 p.

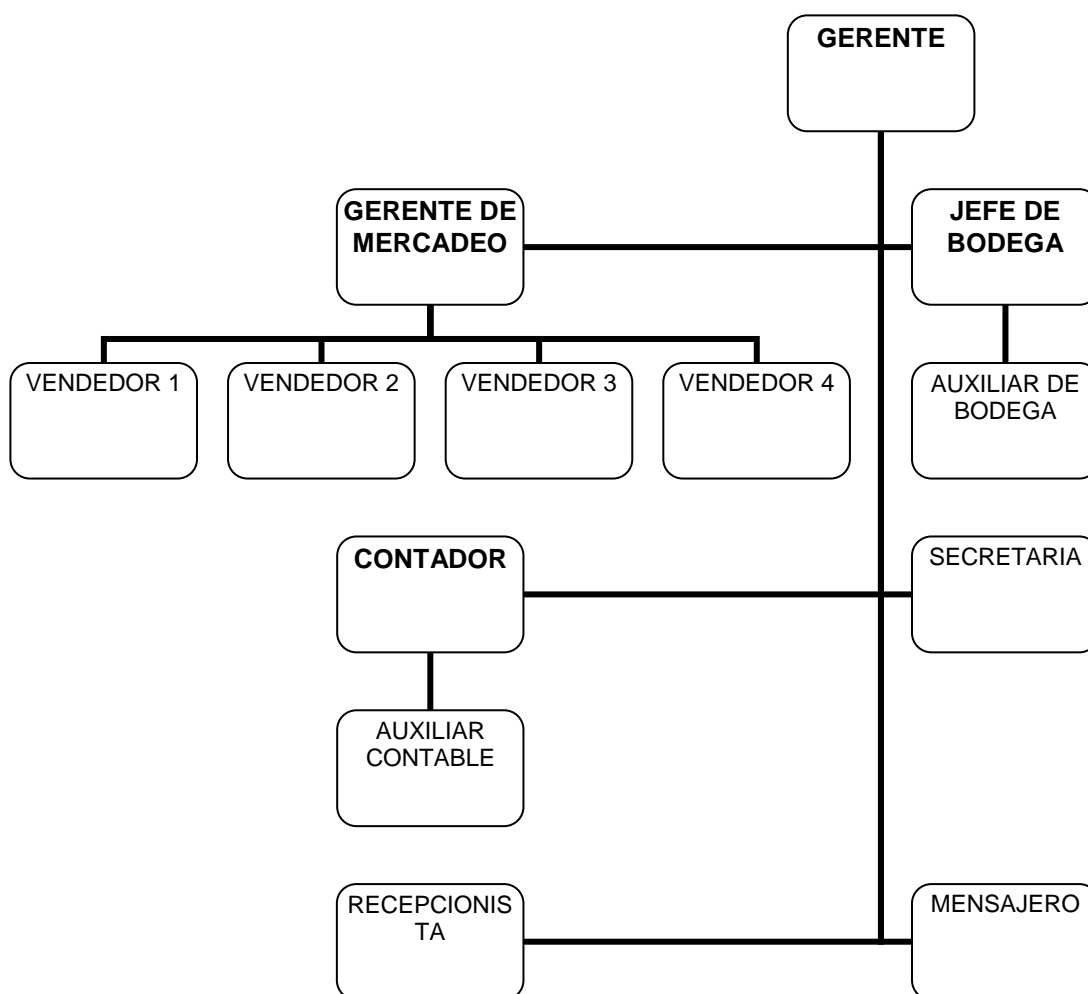
Industria farmacéutica [en línea]. España: Wikipedia, La enciclopedia libre, 2001. [consultado 23 de oct, 2006]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/industria\\_farmac%C3%A9utica](http://es.wikipedia.org/wiki/industria_farmac%C3%A9utica)

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prantice Hall, 1994. 826 p.

LAMBIN, Jean – Jaques. Marketing Estrategico. 3 ed. Madrid: Mc Gray Hill, 1997. 610 p.

## ANEXOS

### Anexo A. Organigrama



### Anexo B. Cuadro de evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Posicionamiento		X	2	Dentro del mercado farmacéutico se esta empezando a dar a conocer como una empresa bien constituida	Para lograr un mejor posicionamiento, se debe cumplir con las estrategias se plantearán mas adelante.
Ampliación Geográfica	X		3	A pesar de vender en pasto y otras ciudades del valle del cauca solo cuenta con una sola sede	Si un contrato lo requiere abrir otra sucursal donde se necesite

<b>Organización Legal</b>	X		5	Servidrog Ltda. es una empresa legalmente constituida que cuenta con todas las aprobaciones necesarias para la compra y venta de medicamentos	Estar actualizados siempre en los permisos necesarios para poder comercializar medicamentos.
<b>Recursos Humanos</b>	X		3	Todos los trabajadores que tiene Servidrog Ltda. Esta preparados para desempeñar sus funciones. Aunque no cuenta con un departamento de recursos humano para escoger el personal	Crear el departamento de recursos humanos para que se especialicen en la escogencia del personal y en el bienestar de cada uno de los trabajadores de la empresa
<b>Infraestructura</b>	X		4	Las instalaciones son las más bonitas de todos los depósitos que existen en la ciudad de Cali, son muy organizadas y limpias.	Pensar en tener una sede propia
<b>Recursos Tecnológicos</b>	X		5	Se esta manejando un programa de computador para la facturación de todos los pedidos y el manejo de los inventarios de medicamentos en bodega.	Estar siempre actualizados de cuales son los programas que van a permitir estar a la vanguardia del mercado farmacéutico.
<b>Recursos Financieros</b>		X	2	Actualmente posee muchas deudas que asumir	Buscar la manera de apalancarse con bancos para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras
<b>Calidad del Servicio</b>	X		5	El servicio es excelente siempre se piensa en ofrecer el mejor servicio de venta y post-venta, cumpliendo con las exigencias establecidas por los clientes	
<b>Relaciones Publicas</b>	X		5	Son muy buenas por que el Gerente cuenta con una muy buena imagen en el medio lo que ha permitido junto con su equipo de trabajo afianzar las relaciones y ganar proyectos.	Siempre tener las mejores relaciones en el mercado farmacéutico con clientes, proveedores.
<b>Definición del Negocio</b>	X		5	Servidrog Ltda. tiene muy definido que es lo que quiere lograr y a donde quiere llegar	
<b>Servicio al cliente</b>	X		5	Servidrog Ltda. se destaca en este medio como el deposito que tiene el mejor servicio al cliente	Sostener esta imagen alcanzada y reconocida por todos los clientes.
<b>Seguimiento al cliente</b>	X		5	Al cliente después de que realiza el pedido se le hace un seguimiento continuo, hasta que recibe el pedido y si las condiciones en que lo recibió son las establecidas en el negocio	No dejar de realizar esto que es lo que logra que los clientes estén 100% satisfechos
<b>Mercado Objetivo</b>	X		5	EPS, IPS, Clínicas, hospitales, depósitos que le entregan medicamentos a sus pacientes	
<b>Información de las 4p's de la empresa</b>	X		4	<b>PLAZA:</b> La empresa y su bodega esta muy bien ubicada para que todos sus clientes puedan tener acceso a ella sin	Tener sede propia, y ampliar la cobertura hacia otras ciudades

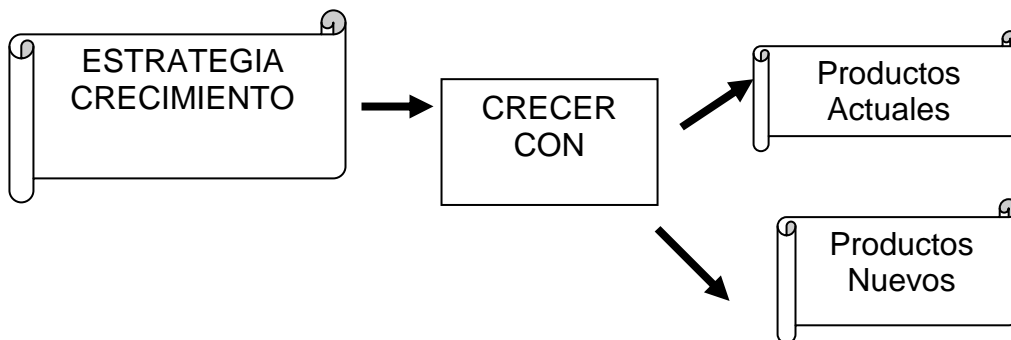
				ningún problema.	
	X		4	<b>PRECIO:</b> Los precios que se manejan son competitivos y de acuerdo a las negociaciones	
	X		3	<b>PROMOCIÓN:</b> No manejan promociones especiales, mas bien participan en promociones y campañas de sus clientes, además de esto la única promoción es una pauta en una revista de salud pública	Realizar más promoción y publicidad para darse a conocer, como la creación de una página Web.
	X		5	<b>PRODUCTO:</b> Cuenta con todos los medicamentos que se encuentran en el plan obligatorio de salud y si no lo tienen se consiguen para no perder la venta.	
Información de las 4c's de la empresa	X		3	<b>COMPañIA:</b> Solo lleva 6 años en el mercado	Los mas grandes competidores directos llevan muchos años en el mercado por lo tanto y han adquirido un mejor posicionamiento.
	X		3	<b>CLIENTE:</b> No tiene muchos clientes	Establecer una estrategias que permitan entrar en la búsqueda de nuevos clientes
	X		3	<b>COMPETENCIA:</b> Cada día hay mas depósitos de garaje	Tener muy buenas relaciones con los clientes para que prefieran siempre a Servidrog Ltda.
	X		5	<b>CLIMA:</b> Actualmente el clima organizacional ha mejorado mucho porque cada uno cumple con sus funciones establecidas y sin interferir con el trabajo de los demás.	

### Anexo C Cuadro de evaluación del desempeño externo

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Experiencia en El mercado	X		3	El gerente conoce el mercado Lo que ha permitido saber como Conseguir grandes negocios que sirvan para posicionarse en el mercado.	Estar actualizado siempre en las negociaciones y licitaciones que se estén llevando a cabo.
Proveedores	X		4	Cuenta con muchos laboratorios tanto nacionales e internacionales que le venden. Algunos proveedores aun no le han podido vender por se una empresa mediana.	
Competencia	X		5	Hay muchos competidores ya altamente reconocidos y con muy grandes negocios.	Aumentar la participación en el mercado con un muy buen trabajo tanto de manera interna como externa en el mercado.

<b>Clientes</b>	X		<b>3</b>	Aunque son pocos los clientes que se tienen actualmente, estos están satisfechos del servicio prestado por Servidrog Ltda.	Crear estrategias que le permitan obtener más clientes.
<b>Clima</b>	X		<b>5</b>	El clima organizacional ha mejorado demasiado, todos los trabajadores se esfuerzan por dar lo mejor y con seguir lo que sea lo mejor para Servidrog Ltda.	

#### Anexo D. Estrategia de crecimiento



#### Anexo E. Tácticas a realizar

ELEMENTOS	OPCIONES		JUSTIFICACIÓN	TÁCTICA
<b>PRODUCTO</b>	<b>Actual sin diversificaciones</b>			
	<b>Actual con diversificaciones</b>	X	Constantemente hay que contar con todo tipo de medicamento que exija la demanda	Ofrecer a cada uno de los clientes la misma sustancia de medicamento pero de otros laboratorios a mejores precios
	<b>Producto nuevo / Línea nueva</b>	X	Tener de todo tipo de medicamentos para estar en capacidad de cumplir con toda la demanda	Estar muy bien informado de lo que ofrecen cada uno de los proveedores y cual es el mejor precio para conseguir



				todo tipo de medicamentos
<b>PLAZA DISTRIBUCION</b>	<b>ESTRUCTURA</b>			
	Directo			
	Corto	X	Poder tener un control total de las ventas	Cumplirle al 100% a todos los clientes
	Largo			
	<b>INTENSIDAD</b>			
	Intensiva	X	En búsqueda del posicionamiento	Buscar todo tipo de clientes
	Selectiva			
	Exclusiva			
	<b>CUBRIMIENTO</b>			
	Menor			
	Mayor	X	Mejoramiento de la distribución	Búsqueda de nuevos clientes y nuevas plazas
	Igual			
<b>POLITICA DE PRECIOS</b>	<b>RELACIÓN A LA COMPETENCIA</b>			
	Menor	X	Ganar clientes para captar participación en el mercado	Buscar excelentes proveedores para ofrecer los precios mas competitivos
	Mayor			
	Igual			
	Independiente			
<b>PROMOCIÓN</b>	<b>ATRACCIÓN <i>PULL</i></b>	X	Información continua y oportuna	Lanzamiento de la página Web.
<b>Publicidad</b>	<b>PRESIÓN <i>PUSH</i></b>	X		La mezcla de este tipo de promoción permitirá la satisfacción de

				las necesidades inmediatas de todos los clientes
<b>Propaganda</b>				
<b>Promociones</b>	<b>MIXTA</b>			
<b>Relaciones Públicas</b>		<b>X</b>	Contacto directo con los jefes de compras	Crear vínculos que permitan realizar nuevos negocios

**Anexo Tabla 2. Análisis de los factores claves del éxito**

	<b>SERVIDROG LTDA</b>	<b>DROSERVICIOS</b> Competencia 1	<b>ADOLFO ALLER</b> Competencia 2
Calidad	5	3	4
Garantía	5	3	3
Servicio	5	1	2
Confiabilidad	5	1	3

**DONDE**

<b>Muy bueno</b>	5
<b>Bueno</b>	4
<b>Ni bueno ni malo</b>	3
<b>Regular</b>	2
<b>Malo</b>	1

**Anexo Tabla 3. Análisis de ventaja competitiva**

	<b>SERVIDROG LTDA</b>	<b>DROSERVICIOS</b> Competencia 1	<b>ADOLFO ALLER</b> Competencia 2
Bodegas	4	5	5
Tecnología	3	4	4
Trasporte	5	5	5
Precio	4	4	4
Proveedores	4	5	5
Publicidad	5	3	3
Ventas	4	5	5
Posicionamiento	2	4	5
Solidez Financiera	3	2	5
Experiencia	4	4	5
Servicio al Cliente	5	2	2
Ubicación	5	1	2

**DONDE**

<b>Muy bueno</b>	5
<b>Bueno</b>	4
<b>Ni bueno ni malo</b>	3
<b>Regular</b>	2
<b>Malo</b>	1

**Anexo Tabla 4. Proyección de ventas próximos 5 años**

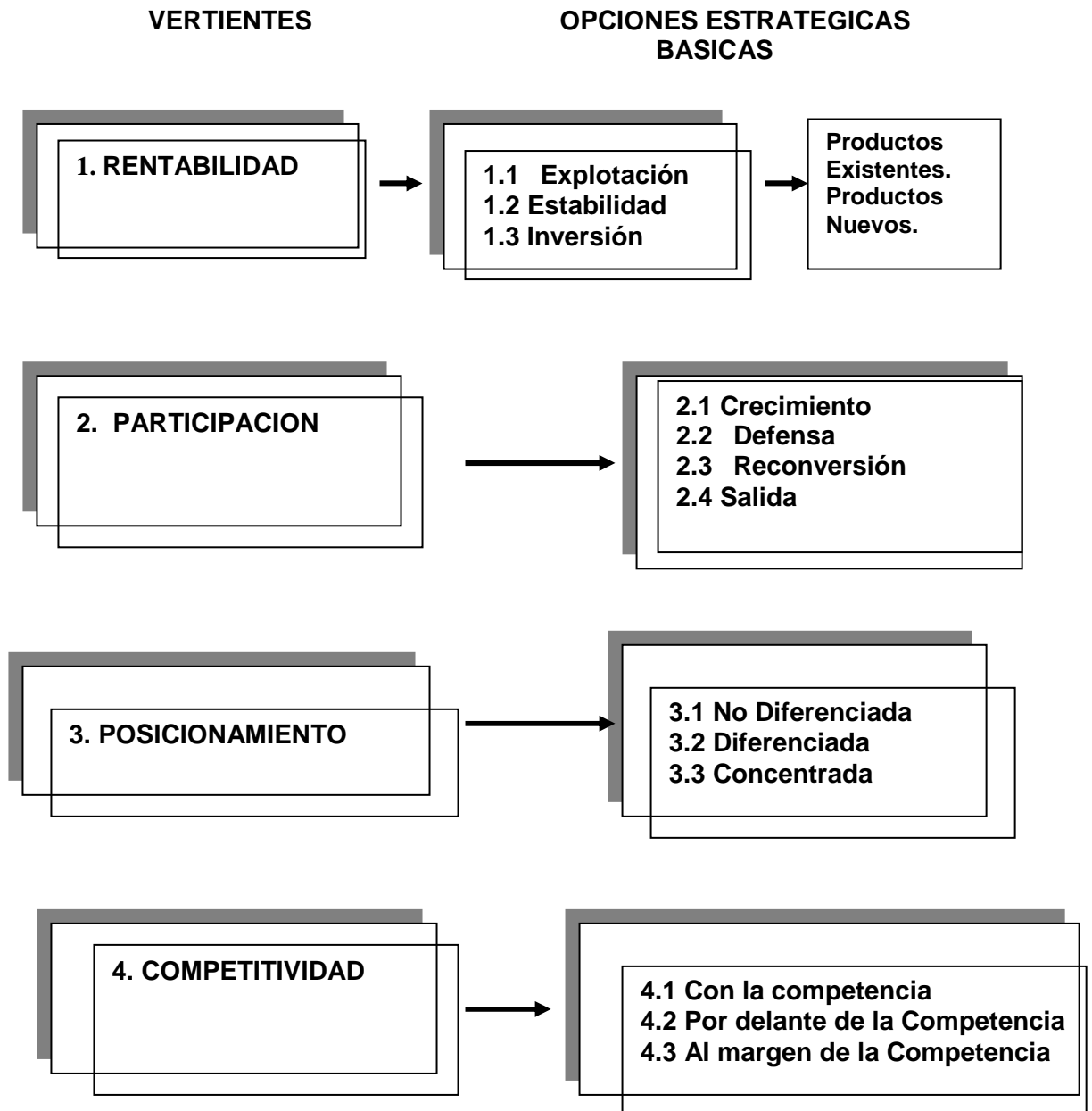
<b>Proyección</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Servidrog Ltda.</b>	1.700'000.000	2.000'000.000	2.500'.000.000	3.246'.000.000	4.329'.000.000
<b>Crecimiento %</b>		<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>

**Anexo Tabla 5. Presupuesto**

	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor anual</b>
<b>Internet</b>	Hosting, registro de dominio, 100 Mb de espacio y una Giga de transferencia Mensual	<b>\$ 295.000 año</b>	<b>\$ 295.000</b>
<b>Diseño de página Web</b>	Página dinámica, editable en línea, Elaborada en PHP. Este costo se paga Solo una vez.	<b>\$ 1'930.000</b>	<b>\$ 1'930.000</b>
<b>Portafolio de productos</b>	Carpetas y papelería membreteadas, con el portafolio de precios y servicios	<b>\$ 1'720.000</b>	<b>\$1'720.000</b>
<b>Publicaciones en revistas de salud</b>	Revista de Salud Publica. Este costo se paga semestral	<b>\$ 500.000</b>	<b>\$ 1'000.000</b>

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
<b>Pagina WEB</b>	\$ 1'930.000
<b>Internet</b>	\$ 295.000
<b>Papelería</b>	\$ 1'720.000
<b>Merchandising</b>	\$ 4'200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8'145.000</b>

**Anexo Figura 2. Opciones estratégicas básicas**



**Fuente:** *La Estrategia Básica del Marketing*, Ediciones Díaz de Santos, España 1990, Pág. 36

**Anexo Figura 3. Marketing mix**

